LE BUDGET, UN INSTRUMENT DE CONTRÔLE

Québec

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Industrie,
du Commerce et du Tourisme

Publié par la Direction des communications

Préparé par Gérald Joannette
Direction du commerce
Direction générale des
services aux entreprises

Dépôt légal, 1er trimestre 1984
Bibliothèque nationale du Québec
© Gouvernement du Québec, 1984

TABLE DES MATIÈRES

	pages
INTRODUCTION	1
Le budget, un instrument essentiel	1
Comment contrôler les dépenses	2
1- PÉRIODES DE CROISSANCE D'UN COMMERCE	5
Tableau 1	5
A) Niveau artisanal	5
B) Niveau dynamique irrationnel	5
C) Niveau dynamique rationnel	6
2- LE CYCLE COMPLET	7
Tableau 2	7
3- QUESTIONS FONDAMENTALES À SE POSER AVANT D'ENTREPRENDRE UNE PLANIFICATION	9
Tableau 3	10
4- PRÉVISIONS DE VENTES	11
Tableau 4	12
5- PRÉVISIONS D'ACHATS	13
Tableau 5	14
6- ESTIMATION DES FRAIS DE SALAIRES	15
Tableau 6	16
7- PRÉVISIONS POUR AUTRES FRAIS D'EXPLOITATION	17
Tableau 7	18
8- ESTIMATION DES REVENUS ET DÉPENSES	19
Tableau 8	19
9- POINT MORT DE VENTE	21
10- BUDGET DE CAISSE	23
Tableau 9	23
Comptes-clients (à recevoir)	23
Comptes-fournisseurs (à payer)	23
Banque	24
11- CONTRÔLE	25
Système de comptabilité (Tableau 10)	26
Contrôles périodiques (Tableau 11)	27
États financiers périodiques (Tableau 12)	28

INTRODUCTION

Le contrôle des dépenses est un élément majeur dans la gestion d'une entreprise commerciale. Il est relativement facile de l'exercer, si on applique rigoureusement les techniques établies.

LE BUDGET, UN INSTRUMENT ESSENTIEL

Un budget est un cadre où on met en parallèle les dépenses et les revenus prévisibles, en vue de s'assurer que la différence entre les deux constituera un profit. Si on réalise les prévisions, il en résultera une entreprise rentable.

Un bon budget est établi sur une base annuelle et réparti en périodes d'un mois. En prévoyant ainsi les fluctuations saisonnières, on évitera un optimisme excessif, durant les meilleures périodes, et on ne prendra pas panique si les résultats d'un mois sont moins favorables.

De justes prévisions sont également essentielles pour s'assurer que les disponibilités de fonds permettront le paiement des comptes, durant l'année, et qu'il restera un surplus en fin d'année pour fin d'investissement en améliorations, en expansion ou en consolidation.

Avertissement

Certaines formes de coûts ne se comptabilisent pas, mais on doit en tenir compte dans une bonne planification. La conservation de la santé physique et mentale, la qualité de la vie sociale et familiale sont des éléments essentiels à considérer dans les prévisions à long terme de la gestion d'un commerce. Il n'est pas rare qu'une entreprise flanche pour raison d'épuisement physique du propriétaire ou à l'occasion de situations familiales perturbées.

COMMENT CONTRÔLER LES DÉPENSES

Il y a trois étapes distinctes, dans le contrôle des dépenses: la planification, le plan d'action et la comparaison.

La planification

On ne peut guère planifier, si on n'a pas d'abord défini des objectifs. Voilà un point faible dans un grand nombre de petites et moyennes entreprises. Si on n'a pas fixé des objectifs précis, il n'est pas possible d'élaborer un programme approprié d'activités.

Beaucoup de commerçants travaillent très fort sans obtenir les résultats espérés. Un effort même moindre pourrait être plus efficace, s'il était fourni à l'intérieur d'un programme à court et à long terme.

Le plan d'action

Le budget, le programme d'activités et le plan d'action sont indissociables. Le plan doit demeurer dans les limites de ce que permettent un budget équilibré et une estimation raisonnable de l'action possible.

Un bon plan ne se prépare pas avec le seul effort de l'imagination. Il doit surtout s'appuyer sur des relevés et des comparaisons.

Un plan doit être réaliste. Il doit tenir compte des ressources financières, de l'espace disponible ainsi que de la qualité et de la quantité des clients possibles. Toute planification doit également prévoir les fluctuations selon les saisons, les fêtes, etc.

Dans la préparation d'un plan, on peut s'inspirer de sources nombreuses:

- les rapports des années précédentes et la fluctuation périodique des ventes;

- les données spécifiques du secteur d'activités: les ventes par pied carré d'espace, les ventes par employé-heure, etc.;

- les coefficients ou «ratios» établis pour chaque genre de commerce, etc.

La comparaison

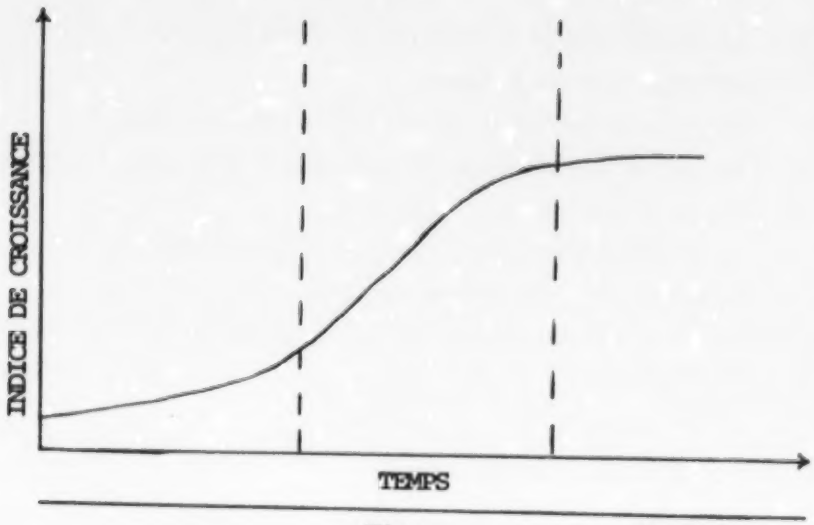
Un plan n'est utile que si on s'en sert comme point de repère pour décider d'entreprendre des activités et pour vérifier si on a exécuté les actions prévues.

C'est par référence au plan que l'on constate si on a exploité efficacement toutes ses ressources humaines, physiques et financières. On pourra parfois se rendre compte qu'il n'est pas opportun de réaliser le plan établi, en raison de circonstances imprévues. L'erreur serait alors d'abandonner toute planification, plutôt que de modifier le plan initial.

Le contrôle des dépenses par le budget passe donc par un ensemble de considérations. L'expérience démontre qu'il n'en faut négliger aucune.

1-PÉRIODES DE CROISSANCE D'UN COMMERCE

Tableau 1



PÉRIODES DE CROISSANCE	Niveau artisanal	Niveau dynamique irrationnel	Niveau dynamique rationnel

A- Niveau artisanal

1- On ne vise pas l'expansion.

2- On est plutôt pessimiste.

3- L'avenir est incertain.

4- On est généralement individualiste.

5- Les objectifs personnels prédominent.

6- On excelle dans un art ou dans une technique.

7- L'avenir est perçu à l'image du passé.

8- L'entreprise est de petite taille.

9- On préfère la sécurité du statu quo aux défis et aux risques de la croissance.

B- Niveau dynamique irrationnel

1- On cherche à accroître la clientèle.

2- On multiplie les activités.

3- Une meilleure utilisation des ressources physiques et humaines entraîne une réduction proportionnelle des coûts.

4- Les prévisions sont un stimulant.

5- On planifie rarement.

6- On change les orientations de l'entreprise.

7- On n'est pas méthodique.

8- On n'a pas le temps de contrôler ses dépenses.

9- Les rôles des membres du personnel sont très peu définis.

10- Les relations sont informelles.

11- On ne possède aucune charte d'organisation.

12- Le patron éparpille ses efforts.

13- On ne se préoccupe pas de sa santé et de sa vie familiale.

C- Niveau dynamique rationnel

1- On connaît la fin de la phase euphorique ou irrationnelle (longueur variée mais jamais permanente).

2- Le rythme de progrès ralentit.

3- On vise à de meilleures économies d'échelle.

4- On met l'accent sur l'efficacité et la productivité.

5- On pratique l'économie dans les opérations.

6- On change le style de leadership (de personnel à impersonnel).

7- Certaines unités sont décentralisées.

8- On fixe des objectifs de pénétration de marché.

9- On élabore des politiques et des procédures écrites.

10- On se dote d'une charte d'organisation.

11- L'entreprise personnelle devient une institution collective.

12- On distingue ses objectifs personnels de ceux de l'entreprise et on est éveillé aux besoins des membres de la direction.

13- La stratégie est bien orchestrée.

14- Le marché est mieux défini.

15- On rode les mécanismes d'adaptation.

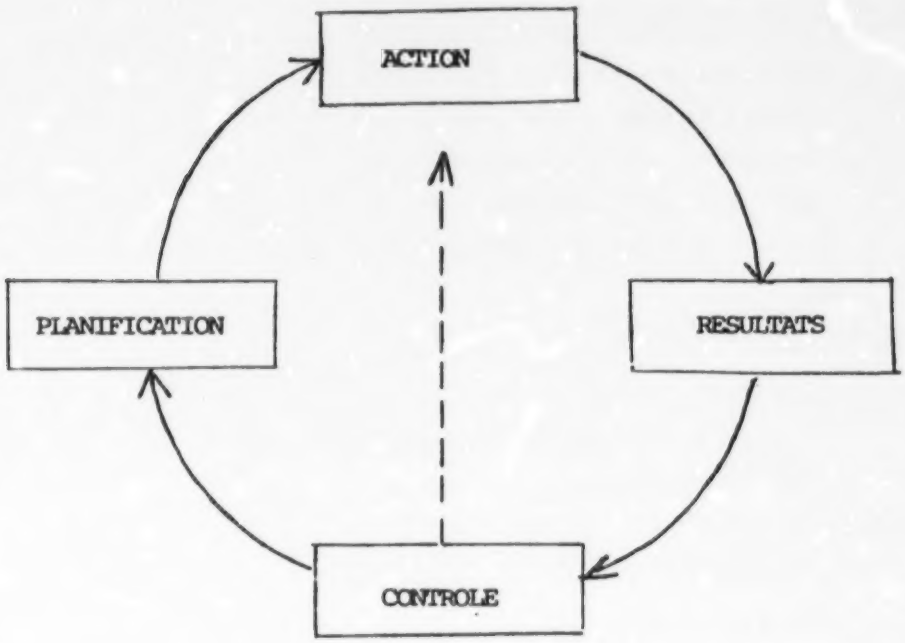
16- On exerce un contrôle rigoureux des dépenses et du budget.

17- On harmonise ses affaires avec sa vie familiale et sociale.

- POUR TRAVERSER LES ÉTAPES DE SA CROISSANCE, UNE ENTREPRISE DOIT MAINTENIR UN ÉQUILIBRE ENTRE SES CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES, HUMAINES ET PHYSIQUES.
- LE PROGRÈS N'EST PAS L'EFFET DU HASARD; IL RÉSULTE D'UNE COORDINATION EFFICACE DES RESSOURCES ET DES EFFORTS.
- C'EST AVANT TOUT LA QUALITÉ DES INDIVIDUS MOTEURS D'UNE ENTREPRISE QUI ACCÉLÈRE SA CROISSANCE ET SA RENTABILITÉ.

2- LE CYCLE COMPLET

Tableau 2



PLANIFIER c'est:

Déterminer et évaluer avant l'action les décisions nécessaires à la réalisation d'un objectif donné.

PLANIFIER c'est:

1) Se fixer des objectifs.
2) Analyser ses ressources.
3) Prévoir les étapes menant à ses objectifs.
4) Mettre au point des outils de contrôle.
5) Agir et recommencer.

1) Se fixer des objectifs

Augmenter son chiffre d'affaires
Réduire ses dépenses
Structurer son financement
Améliorer son personnel
Objectifs à court terme et à long terme

2) Analyser ses ressources

Humaines
Physiques
Financières

3) Prévoir les étapes menant à ses objectifs

Planification

4) Mettre au point des outils de contrôle

Système de comptabilité
Mesure
Comparaison

5) Agir et recommencer

C'est ce qu'illustre la boucle du tableau 2

3- Questions fondamentales à se poser avant d'entreprendre une planification

1) Quelle est la nature véritable de mon commerce?
   1) Commerce de détail
   2) Commerce de gros
   3) Mixte: gros et détail
   4) Spécialisation
   5) Avec service ou sans service
   6) À volume ou normal
   7) Ligne de conduite

2) Mon commerce est-il exploité de façon rentable?
   1) Profits
   2) Qualité de votre vie
   3) Relations avec le personnel
   4) Satisfaction personnelle

3) Quels avantages ai-je sur mes concurrents?
   1) Qualité
   2) Service
   3) Prix
   4) Localisation

4) Qui sont mes clients?
   1) Individus
   2) Commerces et/ou industries
   3) Jeunes ou âgés
   4) Dépensiers ou économes

5) Mon marché est-il bien exploité?
   1) Potentiel
   2) Statistiques:
      a) Statistiques Canada
      b) Bureau de poste
      c) Municipalités
   3) Études de marché

6) Quelles sont les perspectives de croissance de l'économie en général et de mon secteur commercial en particulier?
   1) P.N.B.
   2) Revues du secteur
   3) Journaux
   4) Vendeurs fournisseurs
   5) Associations

7) De combien puis-je augmenter mes ventes l'an prochain?
   1) Prévision conservatrice plutôt que libérale
   2) Nouveaux produits

8) Quels changements devrais-je effectuer pour atteindre cet objectif?
   1) Physiques
   2) Ressources humaines
   3) Stratégies: publicité, promotion, vente
   4) Ligne de conduite: fonctionnement

9) Est-ce que l'augmentation des revenus provenant des ventes compensera celle des dépenses et du service de la dette?
   1) Rentabilité
   2) Capacité de remboursement
   3) Liquidités

10) Mon encaisse sera-t-elle affectée par l'augmentation de mes stocks et de mes comptes-clients
   1) Politique d'achats
   2) Politique de paiement des fournisseurs
   3) Politique de vente
   4) Politique de perception
   5) Financement

TABLEAU 3

QUESTIONS	REPONSES
1) QUELLE EST LA NATURE VÉRITABLE DE MON COMMERCE?	
2) MON COMMERCE EST-IL EXPLOITÉ DE FAÇON RENTABLE?	
3) QUELS AVANTAGES AI-JE SUR MES CONCURRENTS?	
4) QUI SONT MES CLIENTS?	
5) MON MARCHÉ EST-IL BIEN EXPLOITÉ?	
6) QUELLES SONT LES PERSPECTIVES DE CROISSANCE DE L'ÉCONOMIE EN GÉNÉRAL ET DE MON SECTEUR COMMERCIAL EN PARTICULIER?	
7) DE COMBIEN PUIS-JE AUGMENTER MES VENTES L'AN PROCHAIN?	
8) QUELS CHANGEMENTS DEVRAIS-JE EFFECTUER POUR ATTEINDRE CET OBJECTIF?	
9) EST-CE QUE L'AUGMENTATION DES REVENUS PROVENANT DES VENTES COMPENSERA CELLES DES DEPENSES ET DU SERVICE DE LA DETTE?	
10) MON ENCAISSE SERA-T-ELLE AFFECTEE PAR L'AUGMENTATION DE MES STOCKS ET DE MES COMPTES-CLIENTS ?	

4- PRÉVISIONS DE VENTES

Points à ne pas oublier au moment de faire vos prévisions de ventes:

1) Ventes nettes

2) Ventes réalistes

3) Prendre conscience de votre force de vente

4) Votre marché

5) Politique de ventes

6) Publicité et promotion

7) Stratégie pour vente saisonnière

8) Nouveaux produits et services

Tableau 4

Prévisions de ventes
pour la période du au

Rayons / mois	Rayon 1		Rayon 2		Rayon 3		Rayon 4		Rayon 5		Rayon 6		TOTAL	
	Ventes prévues	Ventes réelles	Ventes prévues	Ventes réelles	Ventes prévues	Ventes réelles	Ventes prévues	Venbes réelles	Ventes prévues	ventes réelles	Ventes prévues	Ventes réelles	Ventes prévues	Ventes réelles
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
TOTAL														

REMARQUES	

5- PRÉVISIONS D'ACHATS

Points à ne pas oublier au moment de faire vos prévisions d'achats:

1) Marchandises pour revente

2) Frais de réception: Devraient inclure les déboursés pour recevoir les marchandises à votre commerce

3) Prévisions de ventes, événements spéciaux et délais de livraison

4) Désir d'augmenter ou de diminuer les inventaires

Tableau 5

Prévisions d'achats
pour la période du au

Rayons / bois	Rayon 1		Rayon 2		Rayon 3		Rayon 4		Rayon 5		Rayon 6		TOTAL	
	Achats prévus	Achats réels	Achats prévus	Achats réels	Achats prévus	Achats réels	Achats prévus	Achats réels	Achats prévus	Achats réels	Achats prévus	Achats réels	Achats prévus	Achats réels
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
OTAL														

REMARQUES

6- ESTIMATION DES FRAIS DE SALAIRES

Points à ne pas oublier au moment de faire vos estimations de salaires:

1) Prélèvements des propriétaires

2) Dépenses personnelles

3) Traitements - salaires des employés

4) Bonis

5) Gratifications

6) Vacances

7) Avantages sociaux

Tableau 6

Estimations des frais de salaires
pour la période du au

N.B. Inclure dans le calcul des salaires mensuels, les prélèvements des propriétaires (sous quelque forme que ce soit)

Rayons / mois	Rayon 1		Rayon 2		Rayon 3		Rayon 4		Rayon 5		Rayon 6		TOTAL	
	Frais estimés	Frais réels	Frais estimés	Frais réels	Frais estimés	Frais réels	Frais estimés	Frais réels	Frais estimés	Frais réels	Frais estimés	Frais réels	Frais estimés	Frais réels
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
TOTAL														

REMARQUES

7- PRÉVISIONS POUR AUTRES FRAIS D'EXPLOITATION

Points à ne pas oublier au moment de faire vos prévisions pour "autres frais d'exploitation":

PRÉVISIONS POUR FRAIS D'UTILISATION DES LOCAUX:

1) Frais de réparations d'actifs immobiliers
2) Loyers de biens immobiliers (terrains et immeubles)
3) Electricité et chauffage pour locaux et terrains
4) Taxes, licences, permis pour l'exploitation du commerce

PRÉVISIONS POUR FRAIS DE VENTE:

1) Publicité réelle
2) Fournitures d'emballage (sacs, contenants)
3) Frais de vente et de représentation
   a) Frais de voyages
   b) Rencontres pour groupements, etc.
   c) Frais de représentation avec clientèle
   d) Allocation de dépenses pour vendeurs
4) Frais de livraison (inclure seulement les frais payés à un sous-traitant)
5) Dépenses d'automobiles et de camions:
   a) Essence , lavage , graissage , péage
   b) Réparations
   c) Immatriculation et permis
6) Coût des droits d'exploitation

PRÉVISIONS POUR FRAIS D'ADMINISTRATION

1) Intérêts sur dettes à long terme:
   Intérêts sur prêts dont la durée dépasse un an
2) Autres frais d'intérêts et autres frais bancaires:
   Intérêt sur marge de crédit
   Frais de service
3) Fournitures de bureau et papeterie:
   Coût du système d'informatique
   Timbres
   Factures , etc .
4) Téléphone et télécommunications:
   Dépenses réelles (à l'exception de la publicité dans les pages jaunes)

Tableau 7

PRÉVISIONS POUR AUTRES FRAIS D'EXPLOITATION

pour la période du au

DÉPENSES ANNUELLES

FRAIS D'UTILISATION DES LOCAUX

Entretien et réparation	$	
Loyers de biens immobiliers		
Electricité et chauffage		
Taxes, licences, permis		
TOTAL DES FRAIS D'UTILISATION DES LOCAUX		$

FRAIS DE VENTE

Publicité	$	
Fournitures d'emballage		
Frais de vente et de représentation		
Frais de livraison (inclure seulement les frais payés à un sous-traitant)		
Dépenses d'automobiles et de camions		
Redevances (coût des droits d'exploitation)		
TOTAL DES FRAIS DE VENTE		$

FRAIS D'ADMINISTRATION

Intérêts sur dettes à long terme	$	
Autres frais d'intérêts et autres frais bancaires		
Amortissements		
Créances irrécouvrables		
Fournitures de bureau et papeterie		
Téléphone et télécommunications		
Honoraires professionnels		
Assurances		
Autres frais (inclure tous les frais qui n'ont pas été mentionnés)		
TOTAL DES FRAIS D'ADMINISTRATION		$

TOTAL DES AUTRES FRAIS D'EXPLOITATION	$
LE TOTAL DE CES FRAIS, DIVISÉ PAR 12, DONNE LE COÛT MENSUEL	$

REMARQUES:

8- ESTIMATION DES REVENUS ET DÉPENSES

Tableau 8

Estimation des revenus et dépenses
pour la période du au

Ventes nettes (tableau 4)		$	100%
MOINS:			
Coût des ventes (tableau 5)			%
Profit brut			%
MOINS:			
Frais d'exploitation:			
Frais de salaires (tableau 6)	$		%
Frais d'utilisation des locaux (tableau 7)			%
Frais de vente (tableau 7)			%
Frais d'administration (tableau 7)			%
Total des frais d'exploitation		$	%
Profit d'exploitation			%

NOTE:

Pour obtenir le pourcentage d'un poste donné par rapport aux ventes nettes, il faut diviser le montant de ce poste par le montant des ventes nettes et multiplier la réponse par 100

Exemple : $\frac{\text{profit brut X 100}}{\text{ventes nettes}}$ = Profit en %

9- POINT MORT DE VENTE

Il existe pour chaque entreprise un niveau de ventes minimum qui doit être atteint durant une période donnée avant qu'un profit soit réalisé.

On peut considérer comme dépenses fixes les frais suivants:

Frais de salaires	$_____
Frais d'utilisation des locaux	_____
Frais de vente	_____
Frais d'administration	_____
Total des dépenses fixes	$_____

Pour connaître le montant annuel minimum de ventes nettes qu'il faut réaliser pour compenser ces coûts fixes, vous pouvez utiliser la méthode suivante:

Supposons QUE vos ventes nettes égalent 1,00 $
QUE le coût des ventes est de 0,65 $
VOTRE profit brut est donc de 0,35 $
pour chaque dollar de ventes

Donc, il faut trouver le nombre de 35¢ que ça va prendre pour compenser la totalité de vos dépenses fixes.

$$\frac{\text{Total dépenses fixes}}{\text{Profit brut pour chaque dollar de ventes}} = \text{Point mort de vente}$$

Exemple: $\frac{148\,239\ \$}{0{,}35\ \$} = 423\,540\$$

10- BUDGET DE CAISSE

Tableau 9

MOIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Comptes-clients (à recevoir)													
Solde du mois précédent													
Ventes du mois (voir tableau 4)													
TOTAL													
Moins recettes du mois:													
ventes au comptant %													
recouvrement des comptes clients 30 jours %													
100%													
* TOTAL DES ENCAISSEMENTS DU MOIS													
Solde des comptes-clients à la fin du mois													
Comptes-fournisseurs (à payer)													
Solde du mois précédent													
Achats du mois (voir tableau 5)													
TOTAL													
Moins déboursés achats:													
achats au comptant %													
paiements comptes-fournisseurs													
30 jours %													
60 jours %													
90 jours et plus %													
100%													
* TOTAL DES DÉBOURSÉS ACHATS													
Solde des comptes-fournisseurs à la fin du mois													

* Reporter à la page suivante

Tableau 9 (suite)

MOIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
BANQUE:													
Solde en banque au début du mois													
PLUS:													
Total des encaissements du mois (page précédente)													
autres recettes													
SOLDE:													
MOINS:													
Total déboursés achats (page précédente)													
Frais de salaires (tableau 6)													
Autres frais d'exploitation (tableau 7)													
Paiements sur emprunts													
Autres déboursés													
TOTAL DES DÉBOURSÉS:													
SOLDE EN BANQUE À LA FIN DU MOIS:													

11. CONTRÔLE

1) Système de comptabilité

2) Contrôles périodiques

3) États financiers périodiques

Tableau 10

Système de comptatiblité

1) Classification des postes
2) Grand livre général
3) Registre des ventes
4) Registre des achats
5) Registre de caisse recettes et déboursés
6) Registre des comptes-clients et des comptes-fournisseurs

Tableau 11

Contrôles périodiques

1) Comparer les ventes avec le budget

2) Comparer les achats avec le budget

3) Comparer les salaires avec le budget

4) Comparer les frais de vente avec le budget

5) Vérifier les stocks

6) S'assurer de la propreté de son établissement

7) Faire la revue de ses étalages

8) Vérifier son outillage

9) Consulter le client sur le service,
les prix et la qualité des produits

Tableau 12

États financiers périodiques

1) Comparaison avec vos prévisions

2) Comparaison avec vos frais financiers de la période antérieure

3) Comparaison avec votre secteur

4) Rotation des stocks

5) Ventes par homme

6) Ventes par pied carré d'espace de vente

7) Rendement du capital investi

8) Statistiques